Técnicas de negociación



Instituto Tecnológico De Soledad Atlántico ITSA (958-57393) ISBN 978-958-59173-1-6

ITSA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

MARIO JAVIER
BRUME GONZÁLEZ

Contenido

Lista de anexos



PRESENTACIÓN

El término de negociación hoy por hoy es ampliamente utilizado en todos los contextos, desde la cotidianidad personal, laboral, empresarial, política y económica, es tan importante que se su jerarquía rebasa conceptos como el arbitraje de terceros, los procesos judiciales, el empleo de componedores o la figura de mediadores.

La negociación es un proceso de dialogo entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. En tal sentido, esta capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación entre personas, empresas, gobiernos. Es importante que se debe tener la capacidad de dirigir y controlar una discusión empleando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos, siempre en la búsqueda de salvar las diferencias que distancian sus posiciones.

El Manual de Técnicas de Negociación aspira que los estudiantes, mejoren sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, orientadas a adquirir habilidades y destrezas para desarrollar un proceso de negociación con el propósito de solucionar diferencias y/o conflictos que se pueden presentar en el ámbito personal, familiar, social y empresarial.

Para lograr este cometido se acudirán a diferentes modelos de negociación, tanto en el ámbito empresarial, económico y social. Los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por parte del estudiante, le facilitarán enfrentar de manera asertiva y efectiva cualquier proceso de negociación, tendrá la capacidad para elegir las estrategias y tácticas más pertinentes de acuerdo a la situación, desarrollar un proceso de negociación con una actitud proactiva, positiva y de satisfacción al realizarlo.

En el desarrollo del manual el estudiante, tendrá la posibilidad de realizar actividades para reafirmar los conceptos, aplicando casos teórico – prácticos de situaciones que requieren de una negociación eficaz.



1. NEGOCIACIÓN



Fuente: www.revistasumma.com

El término “negociación” ha sido muy empleado a lo largo de la historia y en todos los contextos, para resolver conflictos o para establecer alianzas mediadoras entre países, empresas, familias o personas. En tal sentido, ¿qué significado adquiere este término en el ámbito empresarial y personal hoy en día? A continuación, se presentan algunas definiciones.

1.1 CONCEPTO DE NEGOCIACION

Para algunos autores la negociación es:

“Proceso de comunicación orientado a objetivos a través de la persuasión”. (Josep Redorta -2003).

“Proceso de resolución de conflictos mediante acuerdos entre las partes.” (Kennedy -1985).

“Confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo, y de reducir las diferencias para llegar a una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado”. (Bellanger -1984).

La Negociación es un proceso entre dos partes en donde existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto, es decir, hay un choque de intereses, las dos partes quieren llegar a un acuerdo y para esto se comunican intercambiando propuestas y concesiones.

Para Fisher, Patton & Ury (1985), gústele o no, usted es un negociador. La negociación es una realidad de la vida. Usted discute un aumento con su jefe, o trata de ponerse de acuerdo con un desconocido sobre el precio de su casa. Dos abogados tratan de arreglar un pleito ocasionado por un accidente de tránsito. Un grupo de compañías petroleras planean una empresa común para explorar petróleo en el mar. Cierto funcionario de la administración municipal se reúne con los líderes del sindicato para evitar una huelga de transporte. El Secretario de Estado de los Estados Unidos se reúne con su homólogo de la Unión Soviética para buscar un acuerdo sobre limitación de armas nucleares. Todos estos son ejemplos de negociación.

Para que el proceso de Negociación ocurra, deben estar presente las siguientes condiciones:

1. "Existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto": si las posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

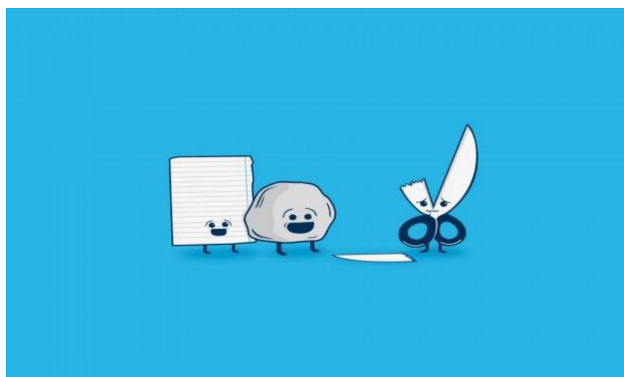
2. "Las dos partes quieren llegar a un acuerdo": si una de las partes no quisiera llegar a un acuerdo, no se sentaría a negociar.

3. "Para esto se comunican intercambiando propuestas y concesiones": si no hubiera comunicación entre las partes, no se podría formular propuestas, aceptarlas, rechazarlas, o efectuar concesiones.

En toda negociación:

A. Todos deben ceder algo	B. Las partes deben saber lo que quieren
	
Fuente: www.gmfitnesssystems.com	Fuente: www. mentemprendedora.com

1.2 QUÉ NO ES, Y QUÉ SÍ ES NEGOCIACIÓN



Fuente: confirmado.com.ve

Con las definiciones anteriores, se tiene una visión más amplia de lo que es negociación, sin embargo, es importante recalcar que a pesar de cualquier interacción humana puede considerarse una negociación, en cuestiones prácticas

1.2.1 Negociar no es:

1) Conseguir mis intereses por medio de sacrificar los intereses de los demás.

2) Imponer mi acuerdo como el más conveniente para todo.

3) Presuponer que mi verdad es más valiosa, real y digna de rescatarse sobre la de los demás.

4) Comunicar y arbitrariamente esperar a que los demás se ajusten a mis expectativas o deseos.

5) Contender hasta que la otra persona ceda.

1.2.2 ¿Qué es negociar?

1) Buscar y alcanzar algo que quiero o me interesa, pero sin perjudicar al otro.

2) Ponernos de acuerdo entre dos o más personas que somos diferentes y pensamos o esperamos algo diferente.

3) Buscar el bien común en esta labor de diferencias, intereses conjuntos y de interdependencia.

4) Es una forma muy filosófica de interrelacionarnos en esta creación conjunta de la realidad.

1.3. RIESGOS EN UNA NEGOCIACIÓN



Fuente: elemprendimientovirtual.blogspot.com

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

1. Que la parte perdedora no cumpla luego lo pactado.

2. Que la parte perdedora cumpla lo pactado, pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que trata r de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes.

De esta forma, todos ellos considerarán lo pactado como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta.

1.4 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

En toda negociación, sin importar su naturaleza, debe tener presente los siguientes principios básicos:

1. Tratar de forma diferenciada las emociones personales y el contenido del problema:



Fuente: www.dreamstime.co

2. No negociar sobre posturas teóricas, sino sobre intereses reales



Fuente: www.fabulasanimadas.com

3. Desarrollar creativamente opciones de beneficio mutuo



Fuente: www.interesantederechosyvalores.blogspot.com

4. Insistir en que el resultado del acuerdo se base en criterios objetivos.



Fuente: www.clubeerotika.blogspot.com

1.4.1. Actividad Independiente – Principios de Negociación

Estimado(a) estudiante, a partir de la lectura del siguiente caso usted deberá identificar y explicar cada uno de los principios básicos de la negociación.

¿QUÉ PASARÁ?

Carolina Carretero es la gerente de planta de la empresa NEVEASTI Limitada (Fabricante de repuestos para proveer a industrias de neveras y estufas), hace pocos días asistió a un Seminario de Actualización en Administración, seminario donde quedó impresionada con una disertación o ponencia sobre la importancia de establecer principios administrativos como base para tener objetivos bien formulados.

El expositor definió el éxito de una empresa en términos de contar con principios administrativos claros que dirijan a la empresa en la búsqueda de los objetivos en todos los niveles (directivos y operativos).

Uno de los aspectos que interesó más a Carolina fue el de que principios administrativos. El expositor insistía que la compañía no puede tener éxito si se ignora por parte de cada uno de los empleados la importancia de ciertos principios administrativos lo cuales de una u otra forma se ven reflejados en la asignación de metas, es decir, lo que se espera de su trabajo. Anotaba "Nadie hace un trabajo deliberadamente con el propósito de fracasar, por lo tanto, si un empleado (colaborador) conoce cuáles son sus compromisos y metas, se esforzará más por cumplir con los objetivos asignados. Cuando el operario se da cuenta que su trabajo es mediocre hace un esfuerzo adicional por mejorarlo, o consultar con su jefe inmediato que debe hacer".

La conclusión era que si una persona carecía de metas en su trabajo (era un efecto de no tener principios administrativos definidos y conocidos por cada empleado), no había manera de tener éxito, excepto por accidente (lo que muchos llaman suerte o chiripa).

Carolina quedó muy impresionada con el discurso, y decidió llevar la idea a la práctica en cuanto regresará a su oficina en la ciudad de Soledad.

A su regreso envío el siguiente memorando a todos los supervisores de producción:



“Se notifica a los supervisores de producción que el objetivo de su departamento será producir 300 unidades por turno de ocho horas. Sé que esto es un gran aumento, pero confío en la eficiencia que usted(es) ha demostrado en sus labores. Además, les aconsejo poner en práctica los procesos y principios administrativos y organizativos”.

Principios Básicos de la Negociación en el Caso ¿Qué Pasará?

De acuerdo a la lectura, cómo se aplica cada principio básico

1. Tratar de forma diferenciada las emociones personales y el contenido del problema:

2. No negociar sobre posturas teóricas, sino sobre intereses reales

3. Desarrollar creativamente opciones de beneficio mutuo

4. Insistir en que el resultado del acuerdo se base en criterios objetivos.
16



2. EL CONFLICTO



Fuente: www.recksoluciones.com

¿Qué es conflicto? Definitivamente todos consideramos saber que es un conflicto, pero son todos los conflictos negativos, el conflicto puede ser positivo siempre que tenga una base real y se mantenga dentro de ciertos cauces. Hay que aprender a gestionarlo, pero si reflexionamos algo más sobre el mismo, observaríamos la complejidad del asunto, porque muchas veces nuestra definición no tendría en cuenta todos los tipos de conflicto (conflictos entre pequeños grupos, conflictos familiares, conflictos personales, conflictos internacionales, etc.), ni las exaltaciones que cada uno hace del conflicto (por ejemplo el conflicto va asociado a agresividad, para que se dé conflicto tiene que existir una rivalidad previa, si dos grupos entran en conflicto es debido a que compiten por recursos limitados, entre otros).

2.1. DEFINICIÓN DE CONFLICTO

Según Vinyamata (2001) el conflicto es definido como "lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos (…)".



2.2 TIPOS DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

El conflicto organizacional generalmente tiene mala reputación por causar discordia y desconfianza entre los empleados, dificultando así la eficiencia, eficacia y productividad. No obstante, como se ya se ha mencionado, no siempre es negativo. El conflicto puede abrir una puerta a la resolución de problemas de colaboración y crecimiento, si se lo utiliza adecuadamente.
Podemos identificar tres tipos de conflictos:

1) Los Intrapersonales, son conflictos que surgen "dentro" de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones;

2)**Los Interpersonales**, son conflictos que surgen entre las personas y son debidos a enfrentamientos de intereses, valores, normas, comunicación deficiente;

3)Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen entre individuos, grupos, departamentos, etc. por problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este.

En el nuevo enfoque sobre los Conflictos Organizacionales, estos se clasifican también en:

1) Funcionales, son los que pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las Organizaciones si se los manejan adecuadamente.

2) Disfuncionales, son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la Organización.



3. COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN



Fuente: empresariados.com

En una conversación una palabra puede tener diferentes significados, pero un gesto o un ademán, solo tiene un significado inequívoco.

El éxito o fracaso de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes intervinientes.

Cada uno de ellos tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos, intereses y cuáles son sus objetivos, de tal forma que no se dilate o entorpezca el proceso normal de negociación.

Asimismo, deben asegurarse de que la otra parte ha entendido con precisión, fidelidad y sin distorsiones el mensaje que uno ha transmitido.

Una vez que se conoce con puntualidad la posición del interlocutor resulta más fácil buscar puntos de encuentros, o de acercamiento, que satisfagan los intereses mutuos. En tal sentido, se hacer más práctico adecuar nuestra oferta para que se

ajuste mejor a sus necesidades y eliminar esa brecha que distancia a las partes en negociación.



3.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Según Lomonosov y otros (s/f) la comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal.

Para González (1985), la comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones.

3.2. ELEMENTOS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

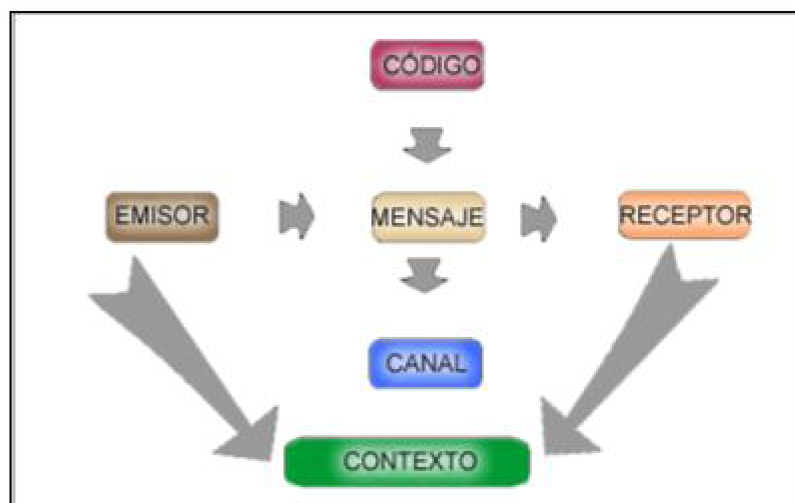
Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprenta, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Mensaje: La propia información que el emisor transmite.

Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Para mayo comprensión ver el siguiente diagrama:





Fuente: http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm

3.3. EL LENGUAJE

El lenguaje que hay que manejar en una negociación debe ser sencillo, claro, preciso y conciso, que facilite la comprensión.

3.3.1 Lenguaje verbal y no verbal en una negociación

Para negociar es fundamental ser un buen comunicador, es decir, saber expresarse bien para que la otra parte nos entienda y le quede claro cuáles son nuestras expectativas. La educación y las buenas maneras son muy importantes en una negociación; pero a veces nuestros gestos dicen lo contrario.

La comunicación no verbal dice mucho de nuestro interlocutor. A veces se dice una cosa, pero con los gestos se comunica otra. Hay que estar "coordinados" a la hora de hablar y gesticular.

El "proceso" de la comunicación no verbal juega un importante papel en cualquier ámbito social, pero mucho más en el mundo de los negocios, donde a veces un mal gesto puede dar al traste con un buen negocio.



En este proceso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

Confianza: La confianza de nuestros interlocutores puede verse reducida o aumentada por nuestros gestos. Puede ser una persona con facilidad de palabra, pero de gestos serios y poco afables. En cambio, puede ser menos expresivo verbalmente, pero una sonrisa y un carácter simpático le pueden “ganar” muchos más adeptos.

Moderación: Al igual que hablamos de la “incontinencia verbal”, hay que ser comedido en el lenguaje, en los gestos también. No se puede gesticular de forma exagerada, creyendo que esta actitud le da mayor dinamismo a nuestra exposición.

Mirar a los ojos: Hay que tratar de ser firmes y evitar esquivar la mirada de nuestros interlocutores (se reparte la mirada entre todos los presentes, no se fija en ninguno de ellos en particular, salvo que queramos hacer cierto hincapié en un determinado directivo o ejecutivo); esto puede dar la sensación de falta de honestidad, de engaño, de no estar exponiendo algo cierto. La mirada habla y muchas veces nos delata. La mirada nos dice el interés de nuestros oyentes por el tema, las partes que más les interesan de nuestra exposición, etc.

Gestos: Los gestos se pueden “interpretar”, pero la mirada es difícil de disimular. La mirada es sincera y pocas veces nos engaña.

Mirada: No mostrar desagrado o disgusto con nuestra mirada: por hechos concretos ya que el resto de interlocutores al pueden malinterpretar; por ejemplo, mirar de forma

desafiante porque dos interlocutores están hablando

entre ellos sin prestarle atención. Los otros oyentes puede que no lo estén viendo y le interpreten mal. Como hemos dicho siempre comportamientos positivos evitando todo tipo de actitudes negativas. Las miradas siempre deben hacerse al tercio superior del cuerpo. No se debe mirar por debajo de los hombros y mucho menos de arriba hacia abajo o a la inversa. Hay que comunicarse con la mirada no analizarse con la mirada.

En cualquier tipo de exposición hay que tratar de no perder la mirada de nuestros oyentes demasiado tiempo (por ejemplo, se debe dar la espalda el menor tiempo posible). En algunos casos esta pérdida da lugar a que parezca que el exponemos



un tema para nosotros solo, obviando la presencia de las demás personas.

Tampoco acosar. La mirada puede desviarse a otros puntos que no sean nuestros interlocutores para “descansar” y “descargar”. Hay que darles tiempo también a nuestros oyentes para que “relajen” su mirada y no se sientan siempre observados. Se puede utilizar la misma proporción de miradas que de descansos.

4. HABILIDADES PARA EN LA NEGOCIACIÓN



Todo negociador debe soportarse en una serie de habilidades que le faciliten el logro de una negociación efectiva, esta negociación tiene por mecanismo básico en su centro al proceso de comunicación, pero se deben desarrollar uno factores, lo cuales se profundizaran a continuación.

4.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según Goleman (2008), la inteligencia emocional es una forma de interacción con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. El déficit de inteligencia emocional repercute en mil aspectos de la vida cotidiana, desde problemas matrimoniales hasta trastornos de salud. El descuido de la inteligencia emocional puede arruinar muchas carreras y, en el caso de niños y adolescentes, conducir a la depresión, trastornos alimentarios, agresividad, delincuencia.



La Inteligencia Emocional podría definirse como la capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos. Es decir, es la habilidad para gestionar bien las emociones. Tanto las nuestras como las de los demás.

4.2 CREATIVIDAD

La creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio.

Según Vecina (2006), desde un punto de vista evolucionista, los humanos sentimos cierta ambivalencia hacia los cambios. Por una parte, los apreciamos porque ello nos ha permitido adaptarnos de forma espectacular a todos los entornos en los que hemos vivido y, por otra, mostramos ciertas resistencias porque siempre vienen asociados a incertidumbre, inestabilidad, desorden y dificultan la predicción y el control del entorno.

Más concretamente puede afirmarse que crear es inventar posibilidades para enfrentar los retos y desafíos.

4.2.1. Taller Independiente. Estimado(a) estudiante, usted deberá desarrollar el Test el Pensamiento Positivo, el cual está disponible en el anexo 1.

Este test está basado en el Libro de Ventrella (2001), titulado el Poder de los Pensamientos Positivos en los Negocios; quien considera que una de las fuerzas más poderosas en el mundo empresarial de hoy es el movimiento de la psicología positiva, es decir, la superación de las actitudes derrotistas y el desarrollo del talento y los rasgos positivos.

4.3 ESCUCHA ACTIVA

Saber escuchar es igual, o incluso más difícil, que saber hablar. La escucha activa es un elemento indispensable en la comunicación eficaz y se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.



En una negociación u otra situación en el proyecto la necesidad de escuchar es evidente, y sin embargo es difícil escuchar bien porque estamos presionados por conseguir lo que queremos conseguir. Escuchar nos permite comprender las percepciones de la otra parte y compararlas con las nuestras, sentir sus emociones.

4.4 EMPATÍA

La empatía es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. La empatía parte de la validación, de comprender que los sentimientos de una persona son posibles en la situación en la que se encuentra, aunque nosotros en su misma situación tuviéramos otros.

La persona empática se caracteriza por tener afinidades e identificarse con otra persona. Es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones. Cuando alguien dice "hubo una empatía inmediata entre nosotros", quiere decir que hubo una gran conexión, una identificación inmediata.

La empatía es lo opuesto de antipatía ya que el contacto con la otra persona genera placer, alegría y satisfacción. La empatía es una actitud positiva que permite establecer relaciones saludables, generando una mejor convivencia entre los individuos.

4.5 ASERTIVIDAD

El término asertividad no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). En cambio, sí aparece el adjetivo **asertivo** como sinónimo de afirmativo.
La asertividad es una forma de comunicación que permite expresar lo que se piensa, se siente, se desea o se necesita de una manera clara y oportuna. Se ha definido como la habilidad para hacer valer los derechos propios diciendo lo que necesitamos, creemos, sentimos y pensamos de manera clara, directa, firme, sin agredir, respetando los derechos de las otras personas. Implica defender los derechos de uno mismo sin perjudicar los de otras personas, ser capaces de decir sí o no con firmeza, así como manifestar lo que deseamos decir, y no lo que "deberíamos".



4.6 PREPARACIÓN

“La preparación es un aspecto esencial de la negociación. Si la otra parte llega a la negociación totalmente preparada y usted no, puede suponer que el otro ha comenzado sin usted y que ya ha obtenido una considerable ventaja”. J. F. Maubert.

4.5.1 Anticipación y preparación de la negociación: “El aspecto más importante de la negociación ocurre antes de que las partes se encuentren en la mesa de negociación” (Thompson, 2001).

La planificación de la negociación es una etapa clave del proceso. El éxito de la negociación radicará en su preparación: no cabe esperar a que surjan ideas brillantes en la mesa de negociación, o a comenzar a la espera de los planeamientos de la otra parte.

Un negociador mal preparado se limita a reaccionar frente a los movimientos de la otra parte, no dirige el proceso.

El objetivo es evitar, a través de la preparación, cualquier improvisación.

4.5.2. Fijación de objetivo: Para Redorta (2004), La preparación comienza con la fijación de objetivos. Una vez fijados los objetivos a conseguir, hay que planificar la estrategia a seguir.

A menudo, se recomienda emplear el acrónimo MARTE, para recordar todas estas particularidades de los objetivos, ya que nos recuerda algunas de las características básicas que han de tener:

M (Medibles)
A (Alcanzables)
R (Retadores-Motivadores)
T (Fijados en el tiempo)
E (Específicos)



4.5.3. La Información: Entre los factores que contribuyen a situar al negociador en una posición favorable, la información de que dispone ocupa un lugar muy importante. Esta tiene, sin ninguna duda, el mejor ratio de eficacia de todos los parámetros que condicionan el resultado de la negociación.

¿Qué nos interesa conocer, cómo prepararse previamente?

- Intereses y motivaciones de los contrarios.
- Identificar sus objetivos.
- Información sobre su empresa.
- Sus condiciones laborales.
- El tipo de negociaciones que prefiere (cooperativas o competitivas).
- Cómo se han realizado las negociaciones anteriores.
- La categoría profesional de la persona que va a negociar.
- El poder que tiene el adversario.
- La capacidad de decisión.
- Los puntos fuertes y débiles de la otra parte.
- Costumbres.
- Perfil general.

5. ROLES EN LA NEGOCIACIÓN



Fuente: www.vidaprofesional.com.ve

Para Pulgarín (2010), en la preparación previa a la negociación se deben definir los roles en la negociación- El rol se define como un modelo organizado de conducta que define la posición que deberá asumir un individuo. En tal sentido establece dos tipos de roles: Los Negociadores y Los Expertos y Asesores.

5.1 LOS NEGOCIADORES

Este rol es el que cumplen los propios actores de la negociación). Pueden actuar por si mismos o como representantes de un grupo. En el grupo negociador los roles se determinan de antemano, de acuerdo a la estrategia a seguir en la negociación y los objetivos de la misma:

¸ **Conductor (Líder):** Es el encargado de la formación y preparación del grupo negociador. Asume la responsabilidad del equipo es el que abre la sesión de negociación, habla y da la palabra a los integrantes de su grupo; detecta y señala los obstáculos que presente la tarea, cierra la sesión e informa a los jefes superiores

.

¸ **Sintetizador:** Se encarga de formular preguntas, hacer aclaraciones, resumir las generalidades, ganar tiempo en la negociación a favor de su grupo o de su conductor. Aclara las propuestas. Es un auxiliar del conductor.

- **Observador:** Su labor fundamental durante la negociación consiste en escuchar, registrar señales, captar sutilezas y matices, “leer” el ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros de la contraparte.

- **Emergente:** Puede preverse o surgir en la negociación. Ayuda al clima y a la dinámica del proceso negociador. Enuncia o transmite algo como propio pero que en todo momento se corresponde con los intereses del grupo negociador y con los objetivos de la negociación.

- **Chivo expiatorio:** Es un tipo especial de emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos en la negociación. Esto le crea una imagen desfavorable con la contraparte y con frecuencia es eliminado del grupo negociador una vez cumplido su rol2

5.1 LOS EXPERTOS Y LOS ASESORES

Frecuentemente en las negociaciones se hace necesario la intervención de gente con conocimientos técnicos. Es cuando aparecen los Expertos y Asesores para dar información y argumentos. Estos Expertos y Asesores pueden convertirse en negociadores temporales para los aspectos técnicos.

6. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



Es el proceso a través del cual se desarrolla una negociación, desde el momento en que las partes involucradas se preparan para ésta, hasta el momento en que intercambian valores y llegan a un acuerdo.

6.1 FASE UNO: PREPARACIÓN

La preparación de la negociación es vital para la defensa de nuestros intereses. Nos enfatizamos, con especial insistencia en la fijación de objetivos, definición de la banda de negociación y el establecimiento del BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), o mejor alternativa a un acuerdo negociado. Como síntesis de la importancia de la preparación, hay que evitar cualquier improvisación.

6.2 FASE DOS: DISCUSIÓN

En esta etapa de inicio de la negociación debemos explicar algunas de nuestras necesidades, intereses e inquietudes; pero si la otra parte se muestra reservada al hacer lo mismo, debemos ser cautelosos al proporcionar información adicional.

Algunas recomendaciones y consideraciones a tener en cuenta son:

Escuchar más que hablar. Nunca interrumpir.

Evitar discusiones destructivas, demagógicas, sarcasmos, amenazas, marcar goles, ser demasiados listos, ... “Cada uno siembra lo que recoge”.

Escuchar activamente.

Reformular para asegurarnos de haber entendido los planteamientos de la parte contraria.

Dosificar la información.
Respuesta constructiva a los planteamientos del contrario.
Explicar de forma razonada nuestra posición más favorable (PMF).

6.3 FASE TRES: SEÑALES

Una vez realizados los planteamientos iniciales, llega el momento de hacer movimientos de aproximación. Conviene recordar que **negociación** es movimiento. Premiar las señales, y responder en reciprocidad.

- Escuchas más, hablar menos.

- Una señal es un mensaje con el que el negociador comunica su disposición a negociar sobre algo

“La forma de manejarse bien en la cuestión de las concesiones consiste en la habilidad de hacer señales” (Gavin Kennedy).

6.4 FASE CUATRO: PROPUESTAS

En cuanto a las propuestas, una táctica de negociación consiste en establecer una oferta elevada con el fin de que la otra parte “ancle” su percepción sobre el rango de posible acuerdo (busque un acuerdo cercano al punto de nuestra oferta).

- Lenguaje exploratorio y no comprometedor

- La posición con la que empezamos no es con la que esperamos terminar.

- Firmeza en lo general/flexibilidad en lo concreto.



- Abrir con realismo/mover con modestia.
- Exposición concisa y segura.
- Las propuestas superan las discusiones.
- Ganamos + enlazando todas las propuestas.
- Nos centramos en nuestros puntos fuertes.
- No interrumpimos la exposición de las propuestas contrarias ni las rechazamos de forma inmediata.
- Nos tomamos nuestro tiempo: uso de los descansos.

6.4 FASE CINCO: PAQUETE

Consiste en el intercambio que se concreta en el avance de las partes hacia una posible posición de acuerdo. No siempre contempla nuevas concesiones, sino una visión de nuestras concesiones desde el punto de vista de la parte contraria, eliminado las barreras que le impiden llegar a un punto de encuentro.

Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte. Pensar creativamente todas las posibles variables.

Valorar nuestras concesiones desde el punto de vista del opositor.

6.6 FASE SEIS: INTERCAMBIO

La siguiente etapa en el proceso de negociación es la etapa de intercambios (“yo te doy esto y tú me das esto otro”, “yo hago esto y tú haces esto otro”). En tal sentido, nos enfrentamos a la fase más tensa del proceso, en la que debemos tener presente las siguientes premisas:
Está muy cerca “el gran si”.

NO DEBE DARSE NADA, ABSOLUTAMENTE NADA GRATIS (nunca premiar la intransigencia).



LOS TEMAS DEBEN MANTENERSE ENLAZADOS (“si vosotros aceptáis, entonces, y sólo entonces, nosotros…).

6.7 FASE SIETE: CIERRE

La fase de intercambio ha de tener su fin, aunque los negociadores se enfrentan a la incertidumbre de cuándo provocar el cierre: siempre es más fácil saber cómo cerrar que cuándo cerrar.

¸ **Con concesión**: lo que equivale a acabar la fase de intercambio ofreciendo una última concesión.

¸ **Con resumen**: de todos los acuerdos alcanzados y lo ventajoso y fructífero para ambas partes del balance final de la negociación.

6.7 FASE OCHO: ACUERDO

El acuerdo es la última fase del acuerdo. Supone la culminación de todo el esfuerzo desplegado en el proceso y su interés reside en “rematar” el resultado de la negociación mediante el resumen de lo acordado de forma que, tras bajar la guardia, y una vez que la tensión de ha diluido, no surjan dudas, diferentes interpretaciones o contenidos acerca de lo acordado.

La recomendación para esta fase es proceder a reflejar por escrito lo acordado de la forma más clara, concisa y precisa que sea posible.

Finalmente, otro consejo es que, al momento de llegar a un acuerdo, tengamos siempre presente el valor de las relaciones, es decir, el valor de crear y conservar buenas relaciones con la otra parte.

Por ejemplo, buscando un acuerdo en donde la otra parte también resulte satisfecha, y luego del acuerdo, no alardeando si hemos salido favorecidos (por ejemplo, al alardear de cuánto más habríamos estado dispuestos a conceder), cumpliendo con todo lo acordado, y mostrando interés por mantener una buena relación (por ejemplo, al preguntarle a la otra parte si todo está marchando tal como esperaba).

BIBLIOGRAFIA

Academia Edu. https://www.academia.edu/16112037/LENGUAJE_VERBAL_Y_NO_VERBAL_EN_ UNA_NEGOCIACION?auto=download. [Consulta julio 20 de 2016).

Bellanger, L (1984). La negociation. París. PUF.

Definicion.de. http://definicion.de/asertividad/#ixzz4JFQ8FcYc

Fisher, R., Patton, B. M., & Ury, W. (1985). Sí ¡de acuerdo!: cómo negociar sin ceder. (E. Norma, Ed.) Desarrollo Gerencial (p. XV, 182 p.).

Goleman, D. (2008). Inteligencia emocional. Vasa, 217. Retrieved from http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf

González Rey, F. (1985) Psicología de la personalidad. Ed. Pueblo y Educación, Habana.

Lomonosov B.F. y otros (s/f). El problema de la comunicación en Psicología. http://www.apuntesgestion.com27/02/06.conceptodecomunicación [Consulta julio 20 de 2016).

Pulgarín, D. (2010). Roles en la negociación - Negociación. Pautas para negociar. Mailxmail. Retrieved from http://www.mailxmail.com/curso-negociacion-pautas-negociar-2/roles-negociacion.

Recursos TIC-Educación. Ministerio de Educación. Gobierno de España. http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm. [Consulta julio 20 de 2016).

Redorta, J. (2004). La gestión de conflictos. Como analizar los conflictos.

Thompson, John L. (2001). Strategic Management. Edition 4, illustrated. Thomson Learning.

Vecina Jiménez, M. L. (2006). Creatividad. Papeles del psicólogo. Consejo General de la Psicología de España. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1417557&info=resumen&idioma=S

Ventrella, Scott W. (2001). El poder del pensamiento positivo en los negocios. Editorial Norma. Colombia.

Anexo 1. Test el Inventario del Pensamiento Positivo

Tema: **El Inventarios del Pensamiento Positivo**

Libro: **EL PODER DEL PENSAMIENTO POSITIVO EN LA EMPRESA**

Autor: **SCOTT VENTRELLA**

EL INVENTARIO DEL PENSAMIENTO POSITIVO

En una hoja de papel, indique con qué frecuencia tiene el pensamiento o el sentimiento o realiza la acción que describe en cada frase, calificándola de 0 a 5.

5:Casi siempre	2:A veces
4:La mayor parte de las veces	1:Casi nunca
3:Por lo general	0:No pertinente, no estoy seguro

Frase

1. Sé que hay un poder que me trasciende y del cual puedo sacar fuerzas.
2. Estoy comprometido con vivir mi vida según normas altas y para un propósito superior.
3. No permito que mis errores me desanimen.
4. Les doy a los demás tiempo para que encuentren sus propias soluciones.
5. Tengo la cualidad de poder cumplir planes y proyectos.
6. Veo los sucesos individuales como parte de un plan superior.
7. No permito que el peligro o las crisis me paralicen.
8. Mantengo controladas mis emociones.



9. Digo la verdad.

10. No permito que la duda afecte mi búsqueda de una meta meritoria.

11. Acepto el reto cuando las metas me parecen inalcanzables.

12. Me concentro en mis metas, pese a las distracciones diarias.

13. Defiendo posiciones impopulares si considero que son meritorias.

14. Utilizo el mismo rasero para medir mi propio comportamiento y el comportamiento de los demás.

15. Hago un esfuerzo consciente para reaccionar sin alterarme.

16. Me despierto sintiéndome emocionado acerca del día que me aguarda.

17. Reacciono ante el estrés con autocontrol.

18. Me estimula buscar necesidades que me interesan y llenarlas.

19. Me mantengo en contacto con mis metas.

20. Asumo tareas que me interesan, incluso cuando hay pocas probabilidades de obtener un resultado favorable.

21. Afronto los desafíos con una sensación de control.

22. Mantengo el curso incluso cuando las cosas se tornan inciertas.

23. Me aseguro de que el temor y los sentimientos de inferioridad no dirijan mis acciones.

24. No permito que la ansiedad sobre un resultado afecte mi compostura.

25. Concentro mi energía en donde sea más provechosa.





26. Soy capaz de controlar mis preocupaciones y resentimientos.

27. Reúno la energía necesaria para realizar un trabajo hasta su conclusión.

28. Actúo con un sentimiento de esperanza acerca de lo que me aguarda.

29. Contribuyo a enaltecer el estado de ánimo del grupo, incluso en circunstancias difíciles.

30. Practico reafirmarme a mí mismo en mis habilidades y mi perspectiva.

31. Demuestro energía en los proyectos que emocionan a otros.

32. Creo un plan mental para realizar una tarea.

33. Sigo adelante con firmeza.

34. Tengo un cuadro claro sobre qué quiero hacer con mi vida.

35. No me dejo obsesionar por los asuntos.

36. Me esfuerzo por minimizar el impacto de mis dudas y temores.

37. No actúo o hablo apresuradamente, sin considerar las consecuencias.

38. No me escabullo, con la esperanza de que otros hagan el trabajo.

39. Evito esparcir rumores sobre los demás.

40. Procuro ser positivamente esperanzador.

41. Mantengo el ánimo en alto, incluso cuando las cosas no marchan bien.

42. No permito que las preocupaciones me dominen.

43. No adhiero a las soluciones fáciles, del tipo “salgamos de esto como sea”.

44. Soy dinámico en la búsqueda de resultados.





45. Realizo las actividades necesarias para cumplir mis metas.

46. Me gusta la vida.

47. Trato a los demás imparcialmente y con justicia.

48. No permito que mis temores fijen mis metas.

49. No pongo a una persona contra otra.

50. No entro en pánico en momentos de adversidad.

Puntaje del inventario:

Para determinar su puntaje en cada uno de los rasgos del pensamiento positivo, consulte la lista que aparece a continuación. En una hoja de papel, anote la respuesta a cada una de las cinco frases que corresponden a cada rasgo del pensamiento positivo. (Por ejemplo, las frases 21, 28, 36,40,41 describen los pensamientos y comportamientos de personas optimistas.). Cuando haya sacado el puntaje de sus respuestas, sume las cinco respuestas para obtener el puntaje total de cada uno de los diez rasgos.

Proceda a sacar el puntaje de su inventario; luego le diré cómo entenderlo de manera útil.
Optimismo: 21, 28, 36, 40, 41
Entusiasmo: 16, 18, 31, 44, 46
Creencia: 1, 2, 6, 30, 42
Integridad: 9, 14, 39, 47, 49
Valor: 7,13, 20, 22, 29
Confianza: 3, 10, 17, 23, 33
Determinación: 5, 11, 27, 32, 38
Paciencia: 4, 15, 24, 37, 43
Calma: 8, 26, 35, 48, 50
Enfoque: 12, 19, 25, 34, 45



Ejemplo:
Optimismo
21: 2
28: 1
36: 3
40: 3

41: 5

42: Total: 14

Interpretación de los resultados:

Al interpretar los resultados, tenga en cuenta estas recomendaciones sobre qué buscar.

¿Qué rasgo o rasgos tuvieron un puntaje mayor del que esperaba?

Cualquier puntaje total de 20 o más se considera alto. Cualquier punto individual con un puntaje superior a 3 también se considera alto. A veces subestimamos

nuestras fortalezas. Esto podría deberse al hecho de que algunas personas no están conscientes de lo que son, o quizás no reciben una retroalimentación directa por parte de otros. ¿Hubo resultados inesperados? ¿Cómo explicaría un puntaje más alto de lo esperado?

¿Qué rasgo o rasgos tuvieron un puntaje menor del que esperaba?

Cualquier puntaje total inferior a 19 debe ser investigado con más profundidad. Cualquier punto individual con un puntaje inferior a 3 también se debe investigar. Casi todos solemos ser bastante duros con nosotros mismos, y por eso suele haber muchas sorpresas de puntajes inferiores a lo esperado. He descubierto que la mayor parte de la gente es bastante modesta y no quiere pensar demasiado bien de sí misma. Sin embargo, sí recomiendo prestar atención especial a los puntajes que sean inferiores a lo esperado.



Más importante aún, sugiero que identifique los elementos específicos con puntaje bajo y los vuelva a leer para comprobar si lo interpretó correctamente. Si lo hizo, pregúntese: “¿Es esto realmente cierto acerca de mí, o es una percepción incorrecta?”.

Identifique los rasgos con un mayor grado de variación. Supongamos, a título de ejemplo, que su puntaje en lo relacionado con “confianza” fue el siguiente:

3: 5

10: 2

17: 4

23: 5

33: 1 Total: 17

El rango de variación es 1 a 5, mientras que en otros rasgos quizás haya tenido 4 ó 5 en todo. Mi recomendación es que le revise los puntos más altos (3, 17, 23) y los más bajos (10 ,33), releyendo las preguntas respectivas. Luego compare las similitudes y diferencias entre las preguntas con puntaje alto y bajo. Por ejemplo, la pregunta del punto 3, que obtuvo un puntaje de 5, dice: “No permito que mis errores me desanimen”. A su vez, la pregunta del punto 33, “Sigo adelante con firmeza”, obtuvo 1. ambos puntos están muy relacionados con el rasgo de “confianza”, pero ¿cómo se explica la variación entre los dos? Una explicación posible es que, aunque usted no se deja desanimar por los errores, es posible que lo vuelvan más *vacilante*, lo cual podría explicar por qué no sigue adelante con la firmeza que quisiera. Puede haber muchas explicaciones, pero como usted se conoce mejor que cualquier otra persona, su instinto seguramente será un indicador confiable de la explicación más precisa.

